



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas

Públicas

Departamento de Administração

BRUNA ALVES FONSECA MARTINS

**AVALIAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE
EXCELÊNCIA DE GESTÃO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA
QUALIDADE EM MPES: UM ESTUDO DE CASO
COMPARATIVO**

Brasília – DF

2019

BRUNA ALVES FONSECA MARTINS

**AVALIAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO
DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE EM MPes: UM ESTUDO DE CASO
COMPARATIVO**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof.^a Dr.^a Maria
Amélia de Paula Dias

Brasília – DF

2019

BRUNA ALVES FONSECA MARTINS

**AVALIAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO
DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE EM MPes: UM ESTUDO DE CASO
COMPARATIVO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

BRUNA ALVES FONSECA MARTINS

Prof. ^a Dr.^a Maria Amélia de Paula Dias
Professora-Orientadora

Prof. Dr. João Carlos Neves de Paiva
Professor-Examinador

Prof.^a Ma. Olinda Maria Gomes Lesses
Professora-Examinadora

Brasília, 04 de julho de 2019

Dedico esse trabalho aos que de alguma forma contribuíram para minha formação e para a realização dessa pesquisa. Esse é um importante passo em minha trajetória acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que sempre me deu condições de alcançar meus objetivos. Agradeço aos meus pais pelo cuidado, orientação e dedicação à formação do meu caráter e a minha formação intelectual. Agradeço ao meu marido Marthony por todo apoio, incentivo, amor e paciência em todos esses anos de academia e por ser o responsável pelo meu apreço pelo estudo das organizações. Por fim, agradeço a orientadora dessa pesquisa, Prof.^a Dr.^a Maria Amélia que me orientou pacientemente com muita sabedoria e tornou possível a realização desse trabalho

RESUMO

O presente trabalho consiste em um estudo de caso comparativo entre duas pequenas empresas do Distrito Federal que participaram do programa de Agentes Locais de Inovação (ALI) do SEBRAE e tem como objetivo avaliar os impactos da implantação do Modelo de Excelência de Gestão (MEG), desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). A implantação do MEG nas empresas se deu por meio do programa do SEBRAE. O estudo é relevante considerando o papel das Micro e Pequenas empresas no Brasil; o papel do SEBRAE como instituição auxiliada pelo Estado para dar suporte técnico às empresas; e a funcionalidade do MEG como modelo de gestão estratégica. A pesquisa é do tipo descritiva com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados por meio de questionário semiestruturado aplicado a um agente local de inovação do SEBRAE e aos proprietários das empresas estudadas. Aos dados foi aplicado o método de análise de conteúdo. As perguntas do questionário aplicado ao Agente buscaram elucidar as circunstâncias em que o trabalho de implantação do MEG foi realizado junto às empresas. Os questionários aplicados aos empresários possibilitaram quantificar percentualmente o nível de implantação do MEG em cada empresa. Deste modo, foram observados impactos positivos nas empresas participantes do programa ALI e também dificuldades enfrentadas pelo Agente na realização da implantação. A pesquisa possibilitou a compreensão do cenário no qual as empresas estão inseridas, a identificação da ausência de práticas de cunho gerencial, bem como o papel do ALI e dos empresários durante a participação do programa.

Palavras-chaves: Modelo de Excelência de Gestão; Micro e Pequenas Empresas; Avaliação; Agente Local de Inovação; Fundação Nacional da Qualidade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – 5 Forças de Porter	16
Figura 2 – Estrutura do Balanced Scorecard	20
Figura 3 – Mapa estratégico – Norton e Kaplan.....	21
Figura 4 – Tangram – Diagrama atualizado do MEG 21ª edição.....	23
Figura 5 – Estruturação Lógica dos 8 fundamentos	26
Figura 6 - Processo de Implantação - FNQ	28
Figura 7 – Resultado e Soluções do ALI	31
Figura 8 – Ecossistema de Inovação	32
Figura 9 – Fluxo de acompanhamento	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comparativo de implantação	41
---	-----------

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos dos fundamentos do MEG	25
Quadro 2 – Fatores de Avaliação e perguntas do roteiro	35

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALI – Agente Local de Inovação

CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

FNQ – Fundação nacional da Qualidade

MEG – Modelo de Excelência de Gestão

MPE – Micro e Pequenas empresas

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Contextualização.....	10
1.2	Formulação do problema	11
1.3	Objetivo Geral	12
1.4	Objetivos Específicos	12
1.5	Justificativa.....	12
1.6	Delimitação	13
2	REVISÃO TEÓRICA	14
2.1	Estratégia Organizacional	14
2.1.1	Planejamento Estratégico.....	16
2.1.2	Modelos de Gestão Estratégica.....	18
2.2	Modelo de Excelência de Gestão (MEG) – FNQ.....	22
2.3	Teoria da Implementação.....	26
2.4	Avaliação Estratégica.....	28
2.5	Agentes Locais de Inovação – SEBRAE.....	30
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	34
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....	34
3.2	Participantes da pesquisa	38
3.3	Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo.....	38
3.4	Método de análise dos dados	39
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	40
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	41
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO	45
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46
	APÊNDICES	49
	Apêndice A – Questionário Aplicado ao Agente Local de Inovação.....	49
	Apêndice B – Questionários Aplicados aos Empresários	53
	Apêndice C – Consentimento dos respondentes	65

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Segundo a Confederação Nacional do Comércio (2000, p. 7), as Micro e Pequenas empresas - MPEs representam, atualmente, 96% das empresas comerciais no Brasil. O pequeno empresário tem buscado cada vez mais a profissionalização e estruturação de sua organização para mantê-la ativa no mercado e não contribuir com a estatística de empresas que fecham logo nos primeiros anos de atividade. Diante do que expõe a Confederação Nacional do Comércio (CNC) (2000, p. 7), a capacidade das MPEs de empregar grande quantidade de mão de obra e de gerar movimentação econômica faz com que se tornem destaque no cenário do comércio Brasileiro.

As micro e pequenas empresas estão inseridas no mercado que a todo instante sofre influência da globalização, inovação, comportamento do consumidor e evolução das informações do mundo como um todo.

A dinâmica de mudanças do ambiente empresarial exige que as organizações se adaptem ao meio, como um sistema aberto que é, buscando novas formas de alcançar um bom desempenho e conseguir mensurá-lo. Essas adaptações às mudanças do ambiente fazem com que a empresa consiga manter sua reputação perante seus *stakeholders*. (KENNERLEY, 2003).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade paraestatal sem fins lucrativos que desempenha um importante papel no suporte às micro e pequenas empresas do Brasil.

“O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é um agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, criado para dar apoio aos pequenos negócios de todo o país desde 1972. Estimula o empreendedorismo e possibilita a competitividade e a sustentabilidade dos empreendimentos de micro e pequeno porte”. (SEBRAE, 2015)

O Sebrae, em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), criou um programa para MPEs com o intuito de promover a prática de ações inovadoras nessas organizações por meio de um Agente Local de Inovação, que, por sua vez, é um bolsista extensionista, treinado e capacitado pelo Sebrae para atuar nas empresas-alvo do programa fazendo visitas e interferências em seu funcionamento de modo que leve inovação incremental aos negócios. O Agente

Local de Inovação faz, primeiramente, um diagnóstico e logo em seguida cria um plano de ação com soluções e melhorias para as empresas (SEBRAE, 2015).

Nas empresas cujo diagnóstico comportava a intervenção, o Agente Local de Inovação fez a implantação de um modelo de gestão estratégica denominado Modelo de Excelência de Gestão (MEG) que foi desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

“O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é um modelo de referência e aprendizado que serve para todo tipo e porte de empresa” (FNQ, 2017).

O MEG é um modelo de gestão estratégica que define parâmetros para nortear a gestão de empresas de forma eficiente, sempre buscando melhorias, de acordo com os oito fundamentos definidos pelo modelo que são: Pensamento Sistêmico, Compromisso com as partes interessadas, Aprendizado organizacional e Inovação, Adaptabilidade, Liderança Transformadora, Desenvolvimento Sustentável, Orientação por Processos, e Geração de Valor.

“Os Fundamentos da Excelência expressam esses conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas, processos ou fatores de desempenho encontrados em organizações classe mundial, que buscam constantemente se aperfeiçoar e se adaptar às mudanças globais” (FNQ, 2017, p. 10).

O MEG é apresentado como um modelo sistêmico, não prescritivo e flexível. Seu propósito é, por meio de seus parâmetros, avaliar empresas e dar oportunidade para que auto avaliem seu desenvolvimento e que, por meio dessas avaliações, planos de ação sejam feitos e medidas sejam tomadas visando a melhoria do desempenho da organização e de sua gestão.

1.2 Formulação do problema

A importância e expressividade das micro e pequenas empresas no mercado brasileiro é verdadeira. No entanto, a falta de instrução adequada e pouca experiência dos pequenos empresários são grandes responsáveis pela alta taxa de encerramento de operações logo nos primeiros anos de atividade, segundo dados da CNC (2000).

Sabe-se que o Sebrae é uma entidade que dá suporte às micro e pequenas empresas, para promoção de competitividade e desenvolvimento sustentável. Para alcance de seus objetivos tem desenvolvido programas de intervenção *in loco* nas organizações de pequeno porte.

Sendo assim, questiona-se: qual impacto a implantação do Modelo de Excelência de Gestão em pequenas empresas por meio do programa de Agentes Locais de Inovação do Sebrae gerou sobre as empresas participantes? A intenção é compreender o que mudou após a implantação do Modelo de Excelência de Gestão. Para se obter dados que permitam alcançar o objetivo da pesquisa, serão utilizados parâmetros fornecidos pelo próprio MEG que permitirão avaliar o impacto gerado e comparar os resultados obtidos entre as empresas estudadas.

1.3 Objetivo Geral

Como objetivo deste trabalho, propõe-se avaliar o impacto da implantação do Modelo de Excelência de Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) em micro e pequenas empresas por meio do programa de Agentes Locais de Inovação (ALI).

1.4 Objetivos Específicos

Propõe-se como objetivos específicos desse trabalho:

- a. Comparar empresas de micro e pequeno porte nas quais foi implantado o Modelo de Excelência de Gestão por meio do programa de Agentes locais de Inovação do SEBRAE.
- b. Levantar os principais dados, das empresas comparadas, que demonstrem alguma possível mudança ou melhoria advinda da implantação do MEG

1.5 Justificativa

As pequenas empresas no Brasil têm um importante papel econômico e social. cabe buscar entender como programas de apoio ao pequeno empresário, como o ALI, tem contribuído para o desenvolvimento dessas organizações e se o modo como essas intervenções tem sido feitas favorecem o desempenho das pequenas empresas participantes. As Pequenas empresas são responsáveis por grande movimentação econômica e acolhimento de boa parte da mão de obra nacional.

De forma objetiva e para delimitação do questionamento pesquisado, buscou-se compreender qual impacto a implantação do MEG por meio do programa do Sebrae gerou para as pequenas empresas participantes.

O problema de pesquisa levantado contribui para o conhecimento da efetividade dos programas de intervenção em pequenas empresas promovidos pelo Sebrae.

1.6 Delimitação

A pesquisa delimita seu objeto às micro e pequenas empresas que participaram do programa de Agentes locais de Inovação do SEBRAE, na região administrativa do Gama (DF). As empresas citadas e escolhidas para pesquisa, que concordaram em participar, tiveram acompanhamento formal e periódico por um Agente local de Inovação do SEBRAE, que juntamente com seus proprietários/gestores foi apresentado às empresas e pôde desenvolver a implantação do Modelo de Excelência de Gestão (MEG) criado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). O Agente Local de Inovação aceitou participar da pesquisa e contribuiu com dados por meio das respostas ao questionário semiestruturado que lhe foi aplicado.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Estratégia Organizacional

Estratégia é um conceito que surgiu no ambiente militar em meio às guerras e conquistas de territórios. O pensamento estratégico foi desenvolvido por alguns grandes generais como Alexandre da Macedônia; Júlio César; e Aníbal. O entendimento do que é estratégia foi se modificando com o passar do tempo até se chegar na atualidade em que muito se fala desse conceito, inclusive no ambiente organizacional.

Segundo Hurst (2001), a estratégia é dividida em dois conceitos que seriam de descrição e de prescrição. A primeira tem o caráter de ensinamento, ou seja, base teórica pouco mutável acerca da estratégia. Já a prescrição tem caráter inspiratório, ou seja, busca explorar a criatividade para a construção de diversas formas de planejamento estratégico. Essa dicotomia do estudo da estratégia evidencia que o pensamento estratégico não é um construto de regras pré-estabelecidas, e sim que, apesar de seus pilares, há espaço para inovar em sua concepção.

As dez escolas da estratégia descritas por Mintzberg (2006) são divididas conforme Hurst (2001) da seguinte forma: as de caráter de ensinamento seriam a escola de Design, Planejamento e Posicionamento; Já as de caráter criativo: Escola do Empreendedorismo, Cognitivo, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuracional. Cada uma das escolas propostas explora uma face distinta do pensamento estratégico e sua formulação. Elas contribuem para a compreensão de como se dá o processo de elaboração da estratégia do momento em que ela é apenas uma ideia até o momento em que se materializa.

Não existe uma única definição para estratégia que seja utilizada universalmente. O conceito de estratégia pode ser bem diferente a depender de sua aplicação. Segundo Mintzberg (2006, p. 20) a “Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente.” Mintzberg diferencia estratégia de tática, porém ressalta que uma tática para determinada área de uma organização pode representar uma estratégia para outro nível da organização.

Além de ser um conceito muito dinâmico, flexível e com diversas aplicações, a estratégia traz unidade e coerência às ações para um determinado fim e sua existência e importância nas organizações é muito bem defendida por grandes nomes dessa

área de estudo. De acordo com Mintzberg (2006), a estratégia deve ser coesa e flexível, proposta de forma global na organização e não de forma fracionada por níveis, para que não se torne um conglomerado de planos e ações espaçadas e sem objetivo em comum.

A estratégia deve ser planejada para lidar com as situações imprevisíveis e tem como função criar o caminho planejado para alcançar os objetivos e metas traçadas, no entanto, a total previsibilidade não é possível.

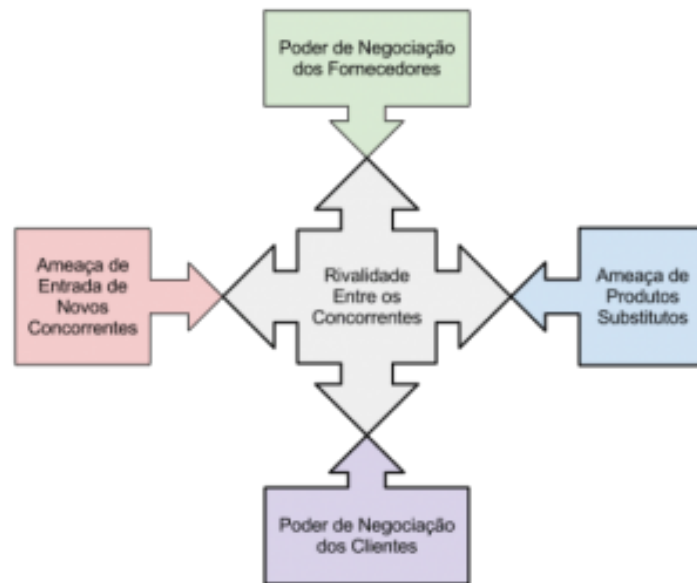
“Estratégias podem ser encaradas como afirmações *a priori* para orientar providências ou resultados *a posteriori* de um comportamento decisório real.” (Mintzberg, 2006, p. 21)

O objetivo da estratégia não é eliminar os riscos para organização, mas sim, saber do modo mais aproximado possível, quais riscos a organização está correndo e se está disposta a arcar com eles ou não.

Porter (1979) acredita que, assim como no início da ideia de estratégia originada no meio militar, a estratégia organizacional deve levar em consideração uma série de fatores que influenciam o funcionamento de uma empresa, entendendo que as organizações estão em constante interação com o meio em que estão inseridas.

As cinco forças de Porter representam as variáveis do meio que interferem nas decisões das organizações. Considera a organização um sistema aberto em que busca equilíbrio com o meio para sobrevivência, ou seja, se adapta às variações ambientais.

Figura 1 – 5 Forças de Porter



Fonte: Endeavor, 2017. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/5-forcas-de-porter/>

A forma como a organização se relaciona com as influências externas pode ser planejada para que não se tenha um comportamento essencialmente reativo, e sim uma postura de preparação para lidar com as forças externas.

“A essência da estratégia é construir uma postura que seja tão forte (essencialmente flexível) de maneira seletiva que a organização possa alcançar suas metas, apesar das maneiras previsíveis que as forças externas possam, na realidade interagir quando a ocasião chegar”. (Mintzberg, 2006, P. 25)

Mais do que uma ideia ou um pensamento, a estratégia precisa se tornar tangível e praticável para que ela transcenda do mundo das ideias para o mundo real.

2.1.1 Planejamento Estratégico

De acordo com Oliveira (2007) “o planejamento é o processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade”. Planejar é a ação de projetar um futuro e traçar as ações necessárias para alcançá-lo.

O planejamento está presente em três níveis de atuação:

- a) Estratégico: nível estratégico diretivo. Planejamento estratégico.
- b) Tático: nível estratégico gerencial. Planejamento de marketing; da produção; do RH; das finanças; plano de ações das atividades meio.

- c) Operacional: nível estratégico das operações. Elaboração dos objetivos e estratégias operacionais. Plano de ações específicos por área, atividades fim.

Segundo a FNQ (2013), a capacidade de sobrevivência no mercado e melhoria da competitividade de uma organização, são diretamente influenciadas pelo planejamento estratégico que também contribui para que os colaboradores ajam em conformidade com os objetivos estratégicos da empresa.

Mintzberg descreve o planejamento estratégico por meio da “escola do planejamento”. Ele conceitua planejamento como “um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”. (Mintzberg, 2007 p. 26). Para formalização do planejamento são utilizadas ferramentas.

Ferramentas de planejamento estratégico foram criadas para elucidar e tornar mais didática a formalização do planejamento. Além do mais, o planejamento traz a possibilidade de se enxergar a estratégia como um todo, contribuindo para melhor elucidação do que foi proposto.

Segundo Mintzberg (2007) é importante que o planejamento estratégico não impeça a tomada de decisão, a capacidade de lidar com o imprevisível, assumir riscos e inovar. Apesar de servir para formalizar e nortear a estratégia, o planejamento estratégico não deve imobilizar as ações da organização. Percebe-se então a importância de o modelo ser flexível e atemporal, podendo ser adaptado às mudanças dinâmicas das empresas.

Ansoff (1981, p. 21) ressalta o papel do planejamento estratégico como “um ataque limitado a uma parcela do problema global”. O planejamento estratégico apesar de ser crucial para nortear os planos da empresa, não deveria ser compreendido como uma panaceia organizacional por se tratar de um conjunto de planos e intenções que por si só não gera mudanças.

O processo de planejamento requer esforços das partes envolvidas e, segundo Ansoff (1981), encontra em seu caminho dificuldades para que a clareza esteja presente no resultado final do planejamento. Entre as dificuldades enfrentadas no processo de planejamento estão a capacidade de tomar decisões em grupo e abrir mão de opções estratégicas, explanar os pontos fortes e fracos da empresa de forma honesta; determinar a capacidade organizacional de competir com seus

concorrentes; abertura a novas ideias; e administração do poder hierárquico. As dificuldades citadas devem ser dirimidas para que não gerem desmotivação ou frustração no grupo e impeça o sucesso do plano estratégico.

As principais ferramentas de planejamento estratégico utilizadas atualmente, segundo a FNQ (2016), são *Balanced Scorecard*, Matriz SWOT e *Business Model Canvas*. São ferramentas que resumem em diagramas simplificados a estratégia traçada e cada um leva em consideração aspectos diferentes para essa construção.

Para tornar possível a aplicação da estratégia traçada por meio das ferramentas de planejamento, tem-se modelos de gestão estratégica que servem para a manutenção do planejamento feito, sendo periodicamente avaliado e retroalimentado com novas informações que contribuem para o aperfeiçoamento da estratégia e norteiam o desempenho das ações.

2.1.2 Modelos de Gestão Estratégica

A definição de modelo dada por Gouveia (1999, p. 13) diz que “modelo é a forma ideal, o paradigma, tendo por função a criação de outros como ele.”

Um modelo de gestão é definido por Pereira (1995, p.14) como “um conjunto de conceitos e práticas que, orientadas por uma filosofia central, permitem a uma organização operacionalizar todas as suas atividades, seja no seu âmbito interno como externo.”

A definição de modelo de gestão estratégica se refere à utilização do planejamento estratégico como filosofia central do modelo de gestão. Seria então, a aplicação prática do resultado das ferramentas de planejamento estratégico.

Segundo Pereira (1995), os registros históricos relatam a busca do homem por modelos de gestão que orientem seus esforços para o alcance de seus objetivos individuais ou coletivos. Esse modelo de gerenciamento de recursos que norteia suas ideias foi sendo desenvolvido ao longo do tempo e aplicado às organizações a partir da Revolução Industrial.

Devido a interação constante da organização com o meio, muitas variáveis internas da organização necessitam de controle e adaptação às interferências externas. A necessidade de alcançar os objetivos trouxe a necessidade de criar um modelo de gestão que possibilitasse o controle e melhoria do desempenho das empresas de forma sistêmica.

Um modelo de gestão deve levar em consideração as particularidades da empresa, o seu cenário atual e o seu planejamento futuro, que também deve ser flexível, assim como a estratégia, para que se adapte às mudanças. Um modelo não visa ditar regras inquebráveis e imobilizar as decisões dos gestores, mas sim servir como um painel de controle das variáveis da organização para facilitar as decisões dos gestores (PEREIRA, 1995).

Um dos principais problemas encontrados nos primeiros modelos de gestão foi a implantação de forma isolada nos setores das empresas, não proporcionando uma estratégia unificada, tampouco uma visão geral que contribuísse para as decisões estratégicas dos gestores (KAPLAN; NORTON, 1997).

Dentre vários modelos que foram desenvolvidos ao longo dos anos, o *Balanced Scorecard* e o Modelo de Excelência de Gestão são atualmente dois destaques, devido a sua completude e alcance de visão macro das empresas.

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi criado em 1990 pelo Instituto Nolan Norton, a Unidade de pesquisa da KPMG, que desenvolveu uma pesquisa motivada pela ideia de que a avaliação das empresas baseada apenas em indicadores financeiros estava ultrapassada e que o futuro exigiria mais das organizações para que pudessem estar a frente no mercado. A grande preocupação em conseguir avaliar o desenvolvimento das empresas em âmbitos que extrapolassem o financeiro, para assim conseguirem tomar decisões mais assertivas, deu origem ao *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC mantém as medidas financeiras, porém considera também outros aspectos das organizações, tidos como subjetivos, que passaram a ter mais importância com a evolução das empresas, como atendimento ao cliente, satisfação no trabalho, capacidade de aprendizado por parte dos colaboradores, entre outros. Esse modelo utiliza tanto as medidas financeiras que demonstram o histórico da empresa, quanto medidas que indiquem o desenvolvimento futuro.

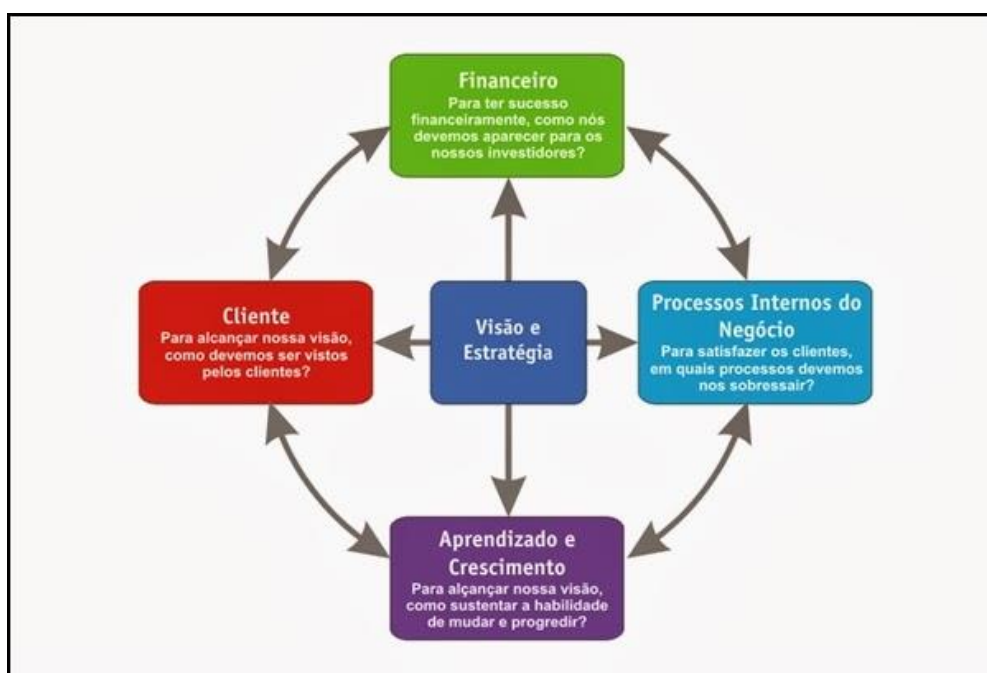
“O *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis” (KAPLAN; NORTON, p. 8, 1997). Mais do que um sistema de medidas de táticas, o BSC se tornou um modelo de gerenciamento da estratégia.

O modelo de gestão BSC funciona melhor quando existem objetivos de mudanças na empresa em que será aplicado. O seu funcionamento se dá por meio do estabelecimento de metas a serem alcançadas e no planejamento de ações a

serem executadas nos âmbitos de clientes, processos e colaboradores. Acredita-se que o alcance dos objetivos nos âmbitos internos citados leva ao alcance do objetivo financeiro traçado.

O modelo traz consigo o conceito de retroalimentação de informações em prol da melhora da performance, ou seja, contribui por meio de *feedback* com a implantação da estratégia a longo prazo.

Figura 2 – Estrutura do Balanced Scorecard



Fonte: Portal Administração, 2014. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>

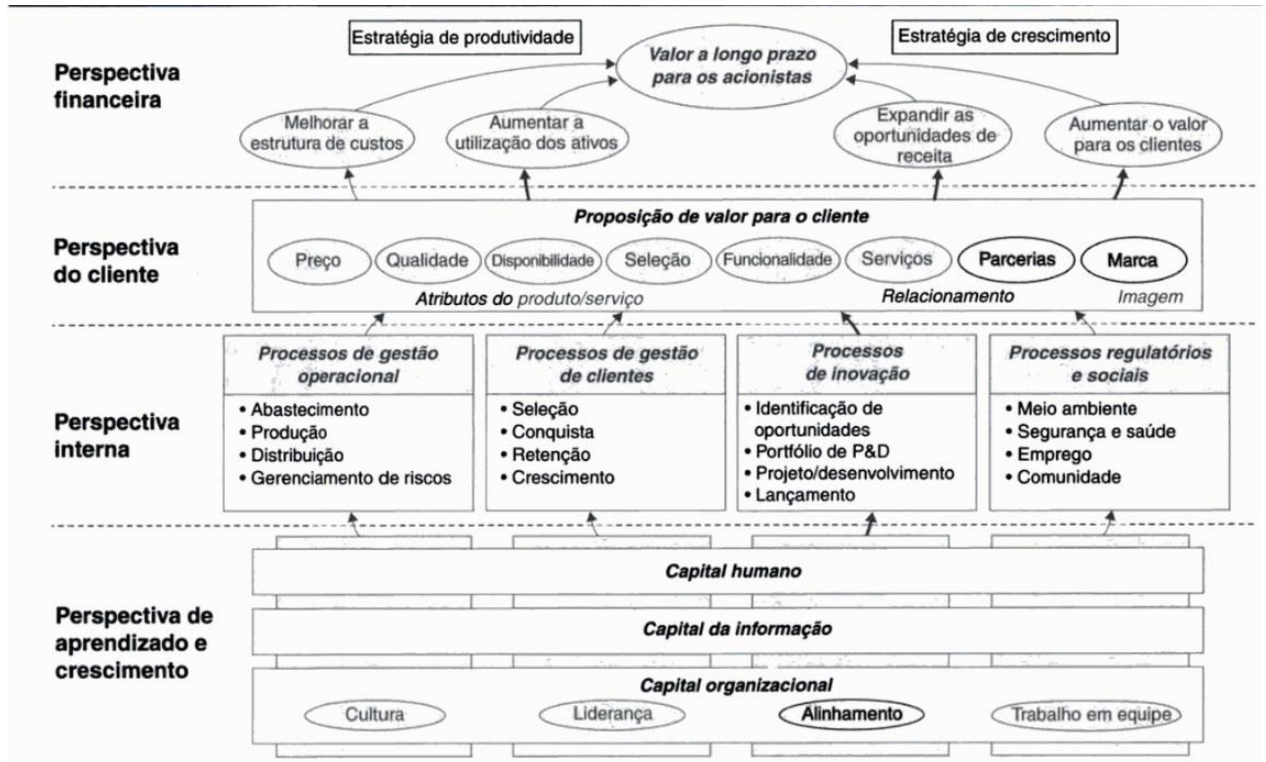
Para a mensuração do alcance das metas e ações desenvolvidas, são utilizados indicadores, que devem ser construídos de modo que se adaptem às necessidades da organização usuária. Esses indicadores visam nortear o futuro da empresa em alinhamento com a estratégia traçada e refletida nas metas e ações.

Norton e Kaplan (1997) deixam claro que o *Balanced Scorecard* não se trata de uma ferramenta de planejamento estratégico e sim um modelo de gestão da estratégia que de modo sistêmico e constante busca gerar insumos que contribuam para construção de ações que levem as organizações ao futuro traçado por seus gestores.

As perspectivas explanadas no BSC - financeira, dos clientes, interna e do aprendizado - conectam entre si para construção do mapa estratégico. Mais que um

modelo de mensuração de indicadores, o BSC busca esclarecer as relações de causa e efeito entre as ações e indicadores de cada perspectiva, proporcionando aos gestores uma visão ampla e objetiva da situação da empresa e das decisões necessárias.

Figura 3 – Mapa estratégico – Norton e Kaplan



Fonte: KAPLAN, ROBERT S., 2004

A fig. 3 apresenta um mapa estratégico genérico apresentado por Norton e Kaplan (2004). Ele representa como a organização cria valor, já os vetores que ligam as variáveis de cada perspectiva demonstram a relação de causalidade entre elas:

“Os indicadores estratégicos podem ser vistos não como medidas de desempenho nas quatro perspectivas independentemente, mas como uma série de relações de causa e efeito entre os objetivos, nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*” (NORTON E KAPLAN, 2004, p. 11)

Segundo KAPLAN E NORTON, criadores do BSC, o mapa estratégico é tão importante quanto o próprio BSC para os executivos. Essa disposição das informações adiciona um segundo plano no qual é possível enxergar detalhadamente as ações e seus impactos.

2.2 Modelo de Excelência de Gestão (MEG) – FNQ

O Modelo de Excelência de Gestão (MEG) surgiu em 2001, após uma longa trajetória de evoluções do modelo até chegar no atual estágio. Desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), a qual, na década de 1990, adotava metodologias internacionais. Após estudos da FNQ, foi construído um modelo brasileiro - o atual Modelo de Excelência de Gestão - que a cada ano vem sendo aperfeiçoado. Suas últimas atualizações expressivas ocorreram em 2013, quando foi incorporado ao modelo o conceito de flexibilidade (FNQ, 2015) e posteriormente em 2016, quando houve o lançamento de sua 21ª edição. As atualizações e melhorias do modelo são sempre feitas de forma cuidadosa, considerando normas ISO de gestão e em parceria com renomados especialistas técnicos. Atualmente o é o único modelo de gestão estratégica no mundo que tem tantas versões (FNQ, 2015).

A FNQ desenvolveu o MEG para que pudesse ser aplicado em todos os tipos e portes de empresas. Ele foi inspirado no ciclo PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*) no intuito de que houvesse controle e melhoria constante nas empresas, funcionando como um ciclo retroalimentado (FNQ, 2015).

O MEG é descrito pela FNQ como um modelo de referência que possui práticas de gestão não prescritivas. Além disso, o modelo tem objetivo de facilitar o compartilhamento da estratégia e resultados.

A FNQ desenvolve estudos empíricos para atestar a funcionalidade e eficácia do modelo e diagnosticar possíveis pontos que demandam melhoria por parte do modelo:

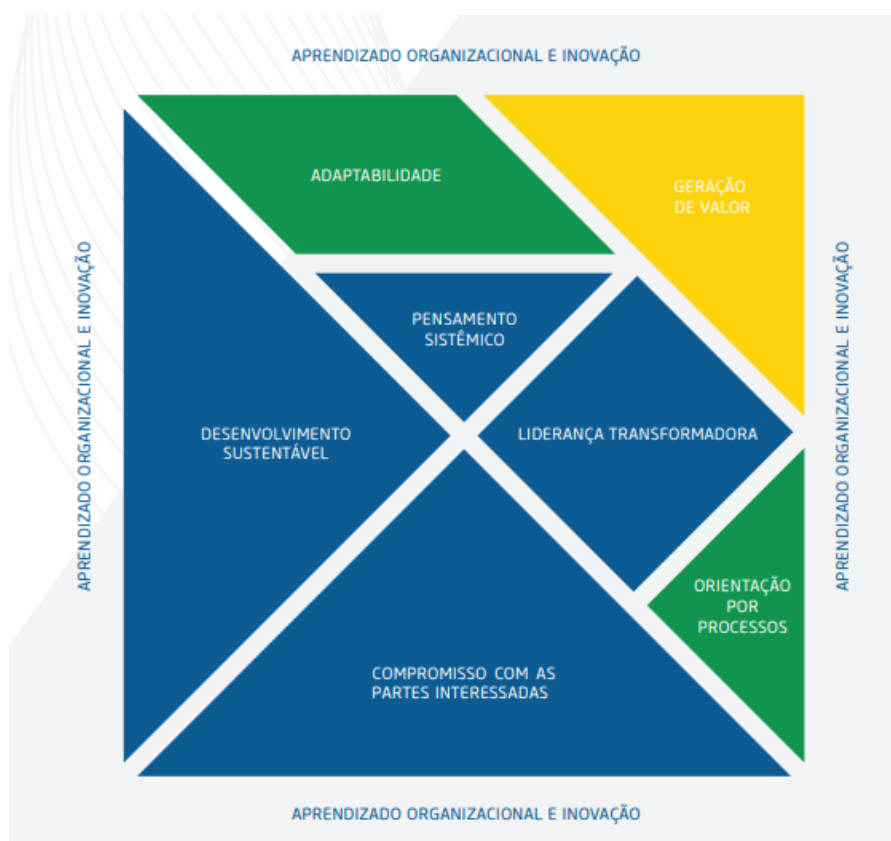
Segundo a Fundação Nacional da Qualidade, a Serasa Experian, junto com a FNQ, realizou uma pesquisa que analisou os demonstrativos financeiros de 245 organizações usuárias do MEG em comparação a empresas dos mesmos setores de atuação, entre os anos 2002 e 2012. De acordo com essa pesquisa, o investimento do mercado e a evolução financeira de organizações usuárias do MEG foi superior às empresas do setor (FNQ, 2015, p. 7).

A 21ª edição do MEG lançou o formato reestruturado no qual os 13 princípios e 8 fundamentos utilizados até a 20ª edição, passaram a ser 8 fundamentos que se desdobram em temas e se concretizam por meio de processos. Também foi adaptada a sua representação gráfica que anteriormente possuía o formato de uma “mandala” e passou a ser como um “Tangram” [antigo quebra-cabeça chinês].

A FNQ definiu a integração como uma das principais características do MEG. A ideia de ser um modelo de gestão ultrapassa a utilização restrita a empresas ou “negócios” e se estende à gestão de qualquer organização de forma sistêmica por meio de um modelo de referência.

No novo diagrama do MEG estão presentes os oito fundamentos e o formato foi escolhido devido às suas inúmeras possibilidades de encaixe entre as partes que formam o todo. As cores representam as etapas do ciclo PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*) de modo que cada uma se associa a um dos oito fundamentos.

Figura 4 – Tangram – Diagrama atualizado do MEG 21ª edição.



Fonte: Site FNQ, 2016. Disponível em: <http://fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>.

Apesar de ter apenas sete partes, com um pouco de atenção é possível perceber que o Aprendizado Organizacional aliado à inovação é o oitavo fundamento que está presente em todos os lados do diagrama, afinal, independente da configuração que se escolher para o formato de gestão, esses princípios deverão estar presentes de alguma forma.

A flexibilidade das composições das formas do diagrama revela o conceito de que o modelo apesar de servir de referência, deve se adaptar às organizações e não

o contrário. Ele representa também a relação da organização com o ambiente externo, semelhante à matriz das cinco forças de Michael Porter representada na fig. 1.

A FNQ traz como uma das possíveis interpretações do diagrama:

Considerando o Desenvolvimento Sustentável e o Compromisso com as Partes Interessadas, a Liderança Transformadora, a partir do Pensamento Sistêmico, define como as estratégias e planos devem ser implementados e materializados, por meio da Orientação por Processos e com Adaptabilidade, resultando em Geração de Valor para a própria organização e partes interessadas. A partir disso, a organização busca evoluir por meio do Aprendizado Organizacional e Inovação, que permeiam o sistema promovendo a excelência (FNQ, 2016, p. 8).

Os oito fundamentos propostos pela FNQ são desdobrados em temas de forma que se tornem mais objetivos para os usuários do modelo. Os fundamentos e seus respectivos temas são:

- a) Pensamento Sistêmico: Temas: Alinhamento e Tomada de Decisão
- b) Compromisso com as partes interessadas: Temas: Requisitos das partes interessadas, Cliente, Relacionamento com as partes interessadas, Fornecedor e Força de Trabalho.
- c) Aprendizado organizacional e Inovação: Temas: Aperfeiçoamento, Conhecimento, Competências essenciais e Inovação
- d) Adaptabilidade: Temas: Capacidade de Mudar e Flexibilidade
- e) Liderança Transformadora: Temas: Valores e princípios organizacionais, Governança, Cultura organizacional, Olhar para o futuro e Sucessão
- f) Desenvolvimento Sustentável: Temas: Econômico-financeiro, Ambiental e Social
- g) Orientação por Processos: Temas: Informações organizacionais, Gestão por processos e Produto
- h) Geração de Valor: Tema: Resultados sustentáveis

No quadro a seguir é apresentado o conceito de cada fundamento de forma detalhada que justifica o desdobramento dos respectivos temas.

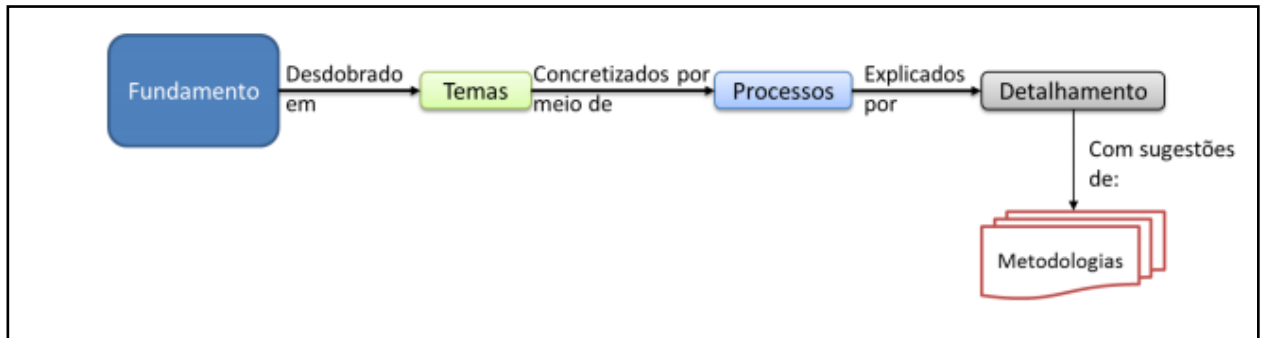
Quadro 1 – Conceitos dos fundamentos do MEG

FUNDAMENTO	CONCEITO
PENSAMENTO SISTÊMICO	Reconhecimento das relações de interdependência e consequências entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem.
COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	Gerenciamento das relações com as partes interessadas e sua inter-relação com as estratégias e processos numa perspectiva de longo prazo.
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	Busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas.
ADAPTABILIDADE	Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.
LIDERANÇA TRANSFORMADORA	Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar, realizadora e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e a sociedade, no curto e longo prazos, mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e pessoas e interagindo com as partes interessadas.
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável.
ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	Busca da eficiência e eficácia dos conjuntos de atividades de agregação de valor para as partes interessadas.
GERAÇÃO DE VALOR	Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas.

Fonte: Guia de Referência – MEG – 21ª ed., 2016, p.8

Cada tema produto de um fundamento, quando desdobrado em um processo, é orientado a ser colocado em prática por meio de uma ferramenta sugerida pelo responsável pelo processo. Diferentes ferramentas e metodologias são indicadas para cada tema, o que demonstra a adaptabilidade do modelo à empresa de forma prática.

Figura 5 – Estruturação Lógica dos 8 fundamentos



Fonte: Guia de Referência – MEG – 21ª ed., 2016, p. 10

O modelo de gestão da fundação procura então tornar tangível a estratégia, conforme mencionado no item 2.1: “Estratégias podem ser encaradas como afirmações *a priori* para orientar providências ou resultados *a posteriori* de um comportamento decisório real.” (MINTZBERG, 2006, p. 21); tanto no sentido de implementar afirmações *a priori* como demandar o registro *a posteriori*.

Um dos grandes desafios da aplicação de modelos de gestão estratégica em organizações é quanto à implantação do modelo, pois se trata de um processo de mudança de cultura organizacional que requer adaptação e entendimento de todos os colaboradores.

2.3 Teoria da Implementação

A implantação de um modelo de gestão estratégica “é a fase de realização dos objetivos, por meio da execução das estratégias. Assim, faz-se o monitoramento sistemático das ações, medindo e verificando se as metas estão sendo alcançadas conforme estipulado.” (SEBRAE, 2018).

Para que se torne possível a prática da estratégia planejada é necessário contar com um dos principais recursos de uma organização que são seus colaboradores, pois são os responsáveis pelo funcionamento da estratégia no dia-a-dia.

No século XX era comum buscar proteger o plano estratégico e não o compartilhar por completo com os colaboradores da organização. A sua disseminação se dava de forma bem centralizada e pouco transparente. Com o advento de novas formas de gestão da modernidade, voltada à tecnologia e experiência do cliente, os gestores das organizações passaram a enxergar a necessidade de compartilhar, de forma ampla com seus colaboradores, a sua

estratégia, metas, objetivos, indicadores, para que pudesse ter empregados que a colocasse em prática de forma consciente e assim pudessem garantir uma implementação eficaz (KAPLAN; NORTON, 1997).

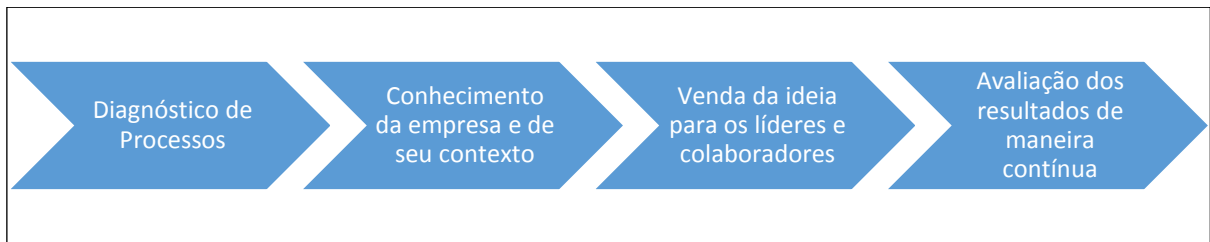
Segundo Kaplan e Norton (1997) O cenário ideal de implantação é onde a estratégia e seu modelo de gestão são conhecidos por todos os colaboradores em todos os níveis hierárquicos da empresa. A forma de se aproximar desse cenário é disseminar a estratégia de cima para baixo, desde os criadores do plano estratégico até o funcionário operacional. A compreensão de cada funcionário quanto à visão macro e como cada tarefa individual contribui para o alcance da estratégia e concentra esforços para alcançá-la.

Existem mecanismos que são utilizados para facilitar a implementação do modelo de gestão estratégica, entre eles:

- a. programas de educação e comunicação que visam internalizar a estratégia à cultura das pessoas na empresa, de forma educativa e compreensiva;
- b. programas de estabelecimento de metas nos quais os objetivos são traduzidos em metas para que se tornem mais tangíveis e alcançáveis aos olhos dos colaboradores e possam ser mensurados; e
- c. vinculação dos sistemas de compensação que ajudam a incentivar a adesão dos colaboradores às novas práticas e de que forma podem ser beneficiados por meio delas. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Após o processo de adaptação dos colaboradores ao novo modelo estratégico é necessário que, de modo disciplinado, haja uma leitura dos resultados demonstrados por meio dos parâmetros do modelo de gestão. Tais parâmetros devem indicar quais melhorias precisam ser implementadas. Assim, com as informações coletadas é possível realimentar o ciclo e melhorar as ações periodicamente.

A FNQ (2018) apresentou a implantação do Modelo de Excelência de forma esquematizada com as seguintes etapas:

Figura 6 - Processo de Implantação - FNQ

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

É importante ressaltar, também, a necessidade de adaptação do modelo de gestão estratégica à organização usuária. O momento de implementação revela as necessidades de adaptação às realidades da empresa, pois é quando há o encontro do processo com o executor do processo.

O procedimento de implementação é complexo e requer tanto cuidado quanto na construção da estratégia, pois se feito de modo errado pode trazer grandes perdas ao trabalho de planejamento estratégico e escolha do modelo de gestão estratégica.

2.4 Avaliação Estratégica

Diante dos conceitos explanados para que a compreensão do problema se tornasse mais efetiva, aborda-se o conceito de avaliação estratégica, já que o objetivo proposto para essa pesquisa permeia a avaliação do impacto gerado pela implantação de um modelo de gestão estratégica.

Segundo Mintzberg (2007), é comum executivos acreditarem que o processo de avaliação da estratégia se dá simplesmente pela análise de indicadores objetivos de lucro e resultados da organização. Todavia, a avaliação da estratégia é o esforço para enxergar tendências que não são de mensuração simplista, mas que são essenciais para a determinação da qualidade dos resultados obtidos e de seu comportamento em longo prazo. O autor deixa claro a particularidade de cada estratégia, afinal fora planejada para determinada organização.

Avaliação de estratégia é a análise de planos e dos resultados dos planos que estão centralmente relacionados ou afetam a missão básica de uma empresa. Seu foco especial é a separação entre resultados operacionais óbvios e fatores que sustentam sucesso ou fracasso no domínio de atividades escolhido. Seu resultado é rejeição, modificação ou ratificação das estratégias e dos planos existentes.” (RUMELT, 2006, p. 90)

A avaliação da estratégia, embora possa soar como uma ação subjetiva, faz parte do planejamento estratégico e, conseqüentemente, do modelo de gestão estratégica escolhido para a organização. Portanto, é importante que a avaliação estratégica seja parte das ações desenvolvidas internamente pelos gestores e que a organização tenha a capacidade de se auto avaliar.

A avaliação da estratégia pode ocorrer como uma tarefa analítica abstrata, talvez desempenhada por consultores. Porém, mais frequentemente ela é uma parte integrante do processo de planejamento, revisão e controle da organização. Em algumas organizações, a avaliação é informal, apenas ocasional, breve e apressada. Outras criaram sistemas elaborados, contendo sessões formais periódicas de revisão de estratégia. Nos dois casos, a qualidade da avaliação da estratégia e, posteriormente, a qualidade do desempenho corporativo, será determinada mais pela capacidade da organização de se auto avaliar e aprender do que pela técnica analítica empregada. (RUMELT, 2006, p. 89)

Mintzberg (2007) cita o aprendizado organizacional de ciclo único e de ciclo duplo. O de ciclo duplo gera a possibilidade de identificar erros no processo e aprender por meio deles e corrigi-los contribuindo para o aperfeiçoamento do processo. Esse conceito é convergente com o que foi encontrado no Modelo de Excelência de Gestão que propõe autoavaliação, retroalimentação e aperfeiçoamento dos processos para possibilitar o alcance de melhores resultados.

Ao referir-se à estratégia de uma empresa, não trata-se de um plano de ações esparsas, mas refere-se a um conjunto de políticas, práticas e culturas organizacionais que estabelecem as bases e referências de gestão da organização. Por consequência, estão diretamente ligadas às pessoas que foram sensibilizadas e orientadas a trabalhar conforme esses parâmetros. Por isso, a avaliação não necessita ser totalmente revista sempre, fazendo com que as bases da empresa sejam mudadas. A avaliação se encaixa mais como um processo do que como uma ação formal.

Segundo a FNQ (2015), o Modelo de Excelência de Gestão proposto pela FNQ tem em sua metodologia um dos oito fundamentos: a “geração de valor”, em que está inserido o tema resultados sustentáveis, que tem como objetivo avaliar a relevância dos indicadores propostos; a melhoria dos indicadores; a competitividade por meio da comparação com outras organizações; e se os compromissos assumidos com as partes interessadas estão sendo cumpridos. O método cumpre assim o pressuposto de Rumelt de avaliação da estratégia, conforme mencionado anteriormente em: “... a

qualidade da avaliação da estratégia e, posteriormente, a qualidade do desempenho corporativo, será determinada mais pela capacidade da organização de se auto avaliar e aprender do que pela técnica analítica empregada” (RUMELT, 2006, p. 89)

2.5 Agentes Locais de Inovação – SEBRAE

O SEBRAE em parceria com o CNPq, em 2010, iniciou o programa chamado Agentes Locais de Inovação (ALI), com o objetivo de acompanhar e disseminar a cultura da inovação nas empresas. Os cargos de ALI foram preenchidos por bolsistas do CNPq, selecionados e capacitados pelo SEBRAE. Ao final do trabalho como ALI, os bolsistas do CNPq produziram artigos científicos sobre temas diversos relacionados à atuação no programa.

Segundo o SEBRAE (2019) o objetivo do programa ALI é “Possibilitar que o pequeno negócio aumente a captura de valor, por meio da criação e entrega de soluções inovadoras de maneira acelerada, promovendo a prática continuada de ações de inovação nos pequenos negócios com potencial inovador e com potencial de alto impacto, de acordo com o grau de maturidade de gestão e motivação para implantação da gestão da inovação, por meio de orientação proativa e personalizada.”

O programa tem como público-alvo empresas com faturamento anual de até R\$ 4,8 milhões dos seguintes setores: indústria, comércio ou serviços e que tenham potencial inovador. Nesse programa, a inovação é o meio para a mudança que visa melhorar os resultados e a produtividade. Na fig. 6, abaixo, é possível observar as inovações e resultados que fazem parte do plano do programa.

Figura 7 – Resultado e Soluções do ALI



Fonte: Site do SEBRAE, 2019. Disponível em: <http://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-loais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>

O trabalho do ALI, porém, não é desenvolvido isoladamente. O SEBRAE criou equipes que são compostas pelo ALI, por um consultor, por um orientador e pelas empresas participantes que cada ALI acompanha.

O consultor é um “profissional contratado pelo Sebrae, responsável por instruir os Agentes, acompanhando todo o andamento, desde a capacitação e prospecção até o acompanhamento das empresas” (SEBRAE, 2019). O orientador é um “bolsista do CNPq, mestre ou doutor, selecionado para orientar os bolsistas ALI na confecção do artigo e estudo de caso e aprovação para publicação em repositório definido pelo SEBRAE” (SEBRAE, 2019).

Figura 8 – Ecossistema de Inovação

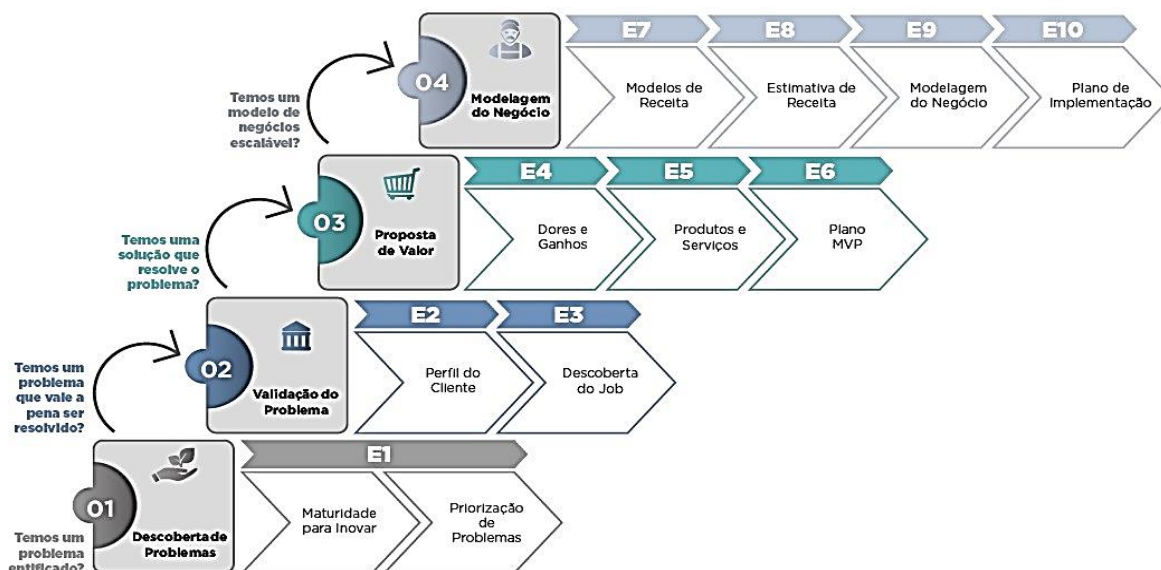


Fonte: Site do SEBRAE, 2019. Disponível em:
<http://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>

O ALI, no entanto, funciona também como uma ponte entre os pequenos negócios e a equipe do SEBRAE. Além de colocar em prática a metodologia de acompanhamento das empresas, o ALI também tem a função de apresentar ao empresário soluções de negócio do SEBRAE que extrapolam o Programa ALI.

Segundo SEBRAE (2019), “Em relação aos instrumentos e fluxo de acompanhamento, a metodologia está estruturada em quatro fases que definem os passos que uma empresa precisa executar para conceber, gerar e implementar a gestão da inovação.”

Figura 9 – Fluxo de acompanhamento



Fonte: Site do SEBRAE, 2019. Disponível em: <http://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>

O ALI acompanha continuamente as empresas participantes, indo até elas sem cobrar pelo serviço. O SEBRAE é o responsável por remunerar os ALI. O programa de Agentes Locais de Inovação passou por uma reformulação. Nessa pesquisa trabalharemos com o ciclo do programa que durou de outubro de 2015 a outubro de 2017, quando as atuais mudanças ainda não haviam ocorrido.

Diante do importante papel desenvolvido pelas MPEs no Brasil e a conhecida dificuldade que elas têm de construírem um desenvolvimento sólido, pode-se inferir a importância da atuação do SEBRAE como instituição orientadora dessas MPEs. Apresentada a função da estratégia em uma empresa e a necessidade de que esta estratégia se adapte à organização e às interferências do meio em que está inserida, é possível compreender como um modelo estratégico torna mais objetiva e simplificada a avaliação da estratégia nas organizações e sua projeção de futuro.

Considerando que o trabalho do ALI é levar inovação às empresas participantes do programa do SEBRAE por meio da implantação do MEG, é coerente buscar compreender os impactos que a implantação desse modelo por meio do programa de ALIs gerou nas empresas participantes. Ademais, utilizaremos os fundamentos para elaboração de questões que permitam avaliar se as ferramentas implementadas nas empresas se assemelham às propostas pelo MEG, conforme detalhado no Quadro 2.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Para estudar o caso das empresas em que o MEG foi implantado por meio do Programa ALI do SEBRAE foi feita uma pesquisa do tipo descritiva com abordagem qualitativa. O método utilizado foi o estudo de caso comparado. De acordo com Yin (2001, p. 32) “um estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” A escolha desse método se deve à necessidade de compreender casos específicos de um fenômeno e compará-los, tendo como objetivo identificar os impactos gerados pela intervenção do SEBRAE em Micro e Pequenas Empresas. Yin (2001) ainda ressalta que é possível ter estudo de casos múltiplos e que esta é uma modalidade derivada do estudo de caso único e que esse método pode ser utilizado para a avaliação de uma intervenção, como foi feito nessa pesquisa.

O estudo de caso comparado neste trabalho foi feito junto a duas empresas de pequeno porte situadas na Região Administrativa do Gama (DF), ambas participantes do programa ALI do SEBRAE nos anos de 2015 e 2016.

Para embasamento teórico desse trabalho foram utilizadas fontes de pesquisas bibliográficas, informações sobre os modelos e programas descritos na pesquisa diretamente de seus desenvolvedores, além da coleta de dados feita por meio de entrevistas semiestruturadas.

Foram aplicados dois questionários diferentes: o primeiro foi aplicado ao ALI do SEBRAE que atuou na implantação do MEG nas empresas estudadas. O segundo questionário foi aplicado aos diretores das empresas participantes. As perguntas desse instrumento de pesquisa se referem ao período pós-implantação quando os entrevistados atribuem as ações e mudanças ao MEG.

O questionário aplicado ao ALI tem o objetivo de contribuir para uma melhor compreensão dos aspectos práticos do programa ALI e da implantação do MEG nas empresas participantes.

A seguir é apresentado um quadro que relaciona os fatores de avaliação utilizados - fundamentos do MEG - com as perguntas do roteiro semiestruturado aplicado aos diretores das empresas.

Quadro 2 – Fatores de Avaliação e perguntas do roteiro

Fatores de avaliação (itens e variáveis)	Perguntas do roteiro
<p>1. Pensamento sistêmico</p> <p>Temas: Integração e Tomada de Decisão</p>	<p>1 - Alguma ferramenta que detalha o modelo de negócio (demonstrando como as partes se relacionam) foi aplicada?</p> <p>2 – Indicadores foram criados? Em caso positivo: a relação entre eles é conhecida?</p>
<p>2. Compromisso com as partes interessadas</p> <p>Temas: Requisitos das partes interessadas e Relacionamento com as partes interessadas (clientes, fornecedores e força de trabalho)</p>	<p>3 – Você conseguiria citar quem são as partes interessadas do seu negócio? Em caso positivo: Você possui essas informações documentadas?</p> <p>4 – Quais são os meios de contato com as partes interessadas (clientes, fornecedores e colaboradores)? Houve mudança ou implementação de novos meios?</p> <p>5 – Você consegue descrever precisamente o público alvo da empresa e a estratégia de atuação dela?</p> <p>6 – Houve alguma mudança de fornecedor ou mudança no serviço de fornecimento após a implantação do MEG? Explique</p> <p>7 – De que forma foi passado aos colaboradores as mudanças implantadas?</p> <p>8 – Treinamentos, avaliação de desempenho, reconhecimento e clima organizacional: algum desses pontos sofreram intervenção? Quais?</p>
<p>3. Aprendizado Organizacional e Inovação</p> <p>Temas: Aperfeiçoamento, competências essenciais, gestão do conhecimento e inovação.</p>	<p>9 – Foi realizado algum tipo de mapeamento (diagnóstico) dos principais pontos de melhoria e as ações propostas para cada um? foi documentado?</p> <p>10 – Houve definição das pessoas e suas respectivas tarefas envolvidas em cada ação de melhoria?</p>

	<p>11- Foram levantadas as necessidades de novos conhecimentos a serem adquiridos pela equipe? Quais?</p> <p>12 – Algum Bechmarking foi realizado?</p> <p>Não</p> <p>13 – Colocou-se em prática alguma inovação? qual?</p>
<p>4. Adaptabilidade</p> <p>Temas: Capacidade de mudar e Flexibilidade</p>	<p>14 – Como foi feita a gestão das ações de mudanças para que todos os envolvidos colaborassem?</p> <p>15 – A revisão das ações, imprevistos e replanejamentos foram encarados de que forma?</p>
<p>5. Liderança Transformadora</p> <p>Temas: Valores e Princípios Organizacionais, Governança, Cultura Organizacional, Olhar para o Futuro e Sucessão</p>	<p>16 – A missão, visão e valores da empresa foram definidos ou redefinidos? Houve documentação?</p> <p>17 – Como o MVV foi comunicado internamente?</p> <p>18 – Houve definição de boas práticas e condutas? Houve documentação?</p> <p>19 – Os colaboradores foram incentivados a debater ou expor sua opinião quanto à cultura organizacional? De que modo?</p> <p>20 – Foram levantados os pontos fracos e fortes da empresa e estratégias para posicionamento no mercado?</p> <p>21 – Foram definidos cenários e metas de curto, médio e longo prazo? Foi documentado?</p> <p>22 – Houve seleção de pessoas com potencial para sucessão?</p>

<p>6. Desenvolvimento Sustentável</p> <p>Temas: Desempenho econômico-financeiro, desempenho ambiental e desempenho social.</p>	<p>23 – Foi feita alguma intervenção da gestão financeira da empresa? Qual?</p> <p>24 – Houve implantação de algum sistema de gestão e monitoramento?</p> <p>25 – Alguma mudança visando a contribuição com o meio ambiente foi implantada?</p> <p>26 – Houve desenvolvimento de algum projeto social ou contribuição com projetos desse tipo?</p>
<p>7. Orientação por processos:</p> <p>Temas: Gestão por processos, produtos e Informações organizacionais</p>	<p>27 – Foi realizado o desenho ou redesenho dos principais processos da empresa? Foi documentado?</p> <p>28 – Foi definida ou redefinida a estrutura organizacional? (cargos, quadro de pessoal, responsabilidades)</p> <p>29 – Foi lançado algum novo produto ou serviço? Se sim, como se deu a definição do que seria lançado e a forma de lançamento?</p> <p>30 – Houve implantação ou mudança de algum sistema de informação? Os relatórios de informações gerados pelo sistema contribuem para as tomadas de decisão gerenciais?</p>
<p>8. Geração de Valor</p> <p>Temas: Resultados sustentáveis</p>	<p>31 – Você consegue enxergar de forma clara e objetiva os resultados da empresa relativos ao financeiro, ambiental, social, aos clientes, aos colaboradores e aos processos? Você possui ferramentas que te auxiliam nessa tarefa?</p> <p>32 – Você já participou de algum curso no SEBRAE?</p>

3.2 Participantes da pesquisa

As empresas participantes foram escolhidas devido à sua participação integral no programa ALI, isto é, elas iniciaram e terminaram o acompanhamento na data proposta pelo SEBRAE. Essas empresas cumpriram os critérios definidos pelo SEBRAE para a participação no programa. Ademais são Pequenas Empresas que já possuem mais de três anos de funcionamento e passaram do período médio de maior risco de falência citado pela Confederação Nacional do Comércio (CNC).

3.3 Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo

A primeira organização estudada foi o restaurante China Sushi, empresa de pequeno porte que teve seu início em 2011, ano em que os seus proprietários decidiram investir em um estabelecimento comercial fixo no setor central do Gama (DF). Nos anos anteriores, o negócio funcionava como carrinho ambulante e servia apenas culinária chinesa. Inicialmente o China Sushi disponibilizava serviço típico de pedido no cardápio, porém logo no início da participação no programa ALI fora implantado o sistema de rodízio e autosserviço para os clientes. A estratégia gerou, além de um diferente serviço na região, um considerável aumento de vendas que consolidou a empresa e a mantém lucrativa até os dias atuais.

Os proprietários da China Sushi, Lilian e Carlos, são um casal que já trabalhava no ramo da culinária oriental como caixa e chefe de cozinha, respectivamente. Lilian é bacharel em Administração e Carlos é chefe de cozinha especializado em culinária chinesa e sushiman. Atualmente Lilian atua como gestora administrativa na empresa e Carlos como gestor operacional.

A segunda organização, a Academia Any Shirley Fitness, surgiu em 1993 na cidade do Gama (DF), e está classificada como empresa de pequeno porte. No princípio o plano era ser uma academia referência em formação de bailarinos. Porém, com o passar dos anos a empresa cresceu e surgiu a necessidade de ampliar o seu público e oferecer à comunidade serviços de saúde. Atualmente a empresa está entre as três maiores academias da cidade e oferece estrutura e equipamentos para a prática de exercícios individuais de musculação e também aulas coletivas diversas, inclusive artes marciais e dança.

A proprietária da Academia, Any Shirley, cujo nome foi intitulado à empresa, é bacharel em Educação Física que decidiu empreender e tem se mantido no ramo há 26 anos. A empresa deu um grande passo em 2012 quando adquiriu um imóvel próprio, muito amplo e estruturado, onde as atividades funcionam atualmente. Any atua como diretora geral e tem como subordinados um coordenador de professores e um gerente de assuntos administrativos.

3.4 Método de análise dos dados

Por ser tratar de uma pesquisa qualitativa e ter como instrumento de coleta de dados um questionário semiestruturado, aplicado por meio de entrevista, julgou-se conveniente utilizar o método de análise de conteúdo que consiste em analisar de forma objetiva as respostas dos participantes. De acordo com Berelson (1954, p.18 *apud* Richardson 2012) Análise de conteúdo “é uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”

Segundo Richardson (2012) a análise de conteúdo tem cunho científico e por isso é necessário que seja passível de replicação por outros pesquisadores. A metodologia deve ter certa rigidez e precisão, de modo que extraia do conteúdo as principais características que permitam sua clara compreensão.

De acordo com Bardin (1979, p. 95 *apud* Richardson 2012) a análise de conteúdo é dividida em três fases: a pré-análise, a análise do material, e o tratamento dos resultados, inferência e a interpretação. A pré-análise consiste na leitura das informações na qual as ideias são sistematizadas e o conteúdo pode sofrer alterações como substituições, supressões e adições de elementos que contribuam para uma melhor compreensão do todo. Nesta pesquisa, a etapa foi realizada durante o processo de transcrição das entrevistas, no qual algumas informações foram suprimidas por não responderem efetivamente às questões e outras foram simplificadas para que se obtivesse respostas mais objetivas e passíveis de análise.

A análise do material foi a etapa em que se buscou compreender as respostas e a coerência entre elas buscando identificar algum elemento contraditório ou de fuga ao tema da questão aplicada.

A etapa de tratamento dos dados se deu por meio da presença de elementos que demonstrassem que haver ou não ações relacionadas aos fundamentos do MEG

atrelados a cada questão do instrumento de pesquisa. Cada fundamento possui número diverso de questões atreladas a ela, por isso foi feita divisão entre cada questão para demonstrar o percentual de implantação de cada fundamento.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A entrevista feita com o ALI aconteceu em 23 de maio de 2019 e foi realizada por meio de vídeo chamada. Foi feito contato anteriormente com o ALI por telefone e então foi agendada a entrevista por vídeo por motivo de conveniência. Houve a transcrição das respostas com o objetivo de extrair as informações mais relevantes e que agregassem valor a pesquisa.

A aplicação do questionário foi feita presencialmente. O ALI disponibilizou os contatos dos empresários para que o convite para participar da pesquisa fosse feito e posteriormente a entrevista fosse agendada. As entrevistas ocorreram nos respectivos estabelecimentos. Os empresários foram receptivos e demonstraram disponibilidade. A entrevista feita a proprietária do China Sushi ocorreu em 06 de junho de 2019, já a entrevista com a proprietária da Academia Any Shirley foi realizada em 07 de junho de 2019. Os dados foram coletados por meio de gravação de áudio e transcritos para o questionário de modo que as informações apuradas respondessem as perguntas elaboradas no instrumento de pesquisa (Apêndice B).

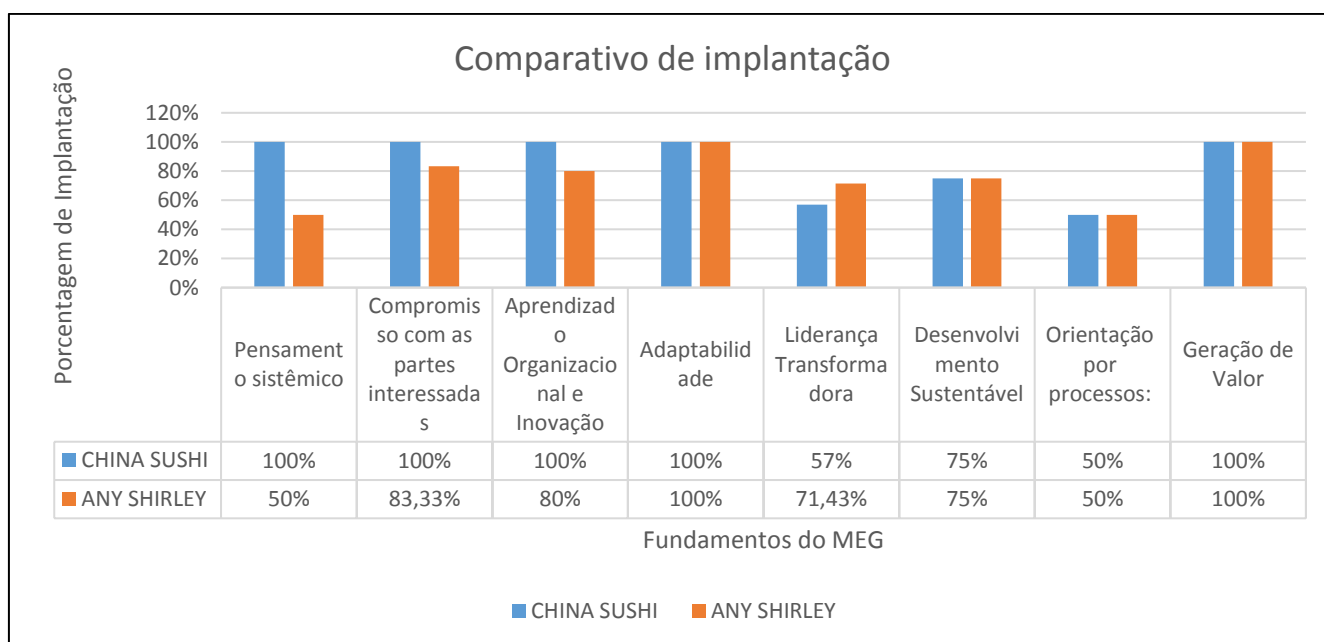
Quanto às variáveis analisadas, estas foram definidas no Quadro 2, de relação entre os fundamentos do MEG e as questões formuladas para levantamento de informações que possibilitassem inferir quais fundamentos foram praticados na intervenção feita por meio do ALI.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados foram apresentados por meio de gráfico que demonstra o percentual de implantação de cada fundamento do MEG. Após a exposição do gráfico foram discutidos e comparados esses resultados, com embasamento nas teorias e conceitos já apresentados nesse trabalho.

O gráfico foi elaborado a partir da lógica de que cada pergunta relacionada a um fundamento equivale a uma parcela percentual, que é proporcional à quantidade de perguntas. As questões que tiveram respostas positivas aumentaram a porcentagem do fundamento ao qual pertencem, de acordo com seu valor correspondente. Assim, foram obtidos os percentuais totais da implantação de cada fundamento para cada empresa participante.

Gráfico 1 - Comparativo de implantação



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2019)

Os resultados expostos graficamente apresentam a percepção de níveis semelhantes de implantação de cada fundamento do MEG em ambas empresas estudadas.

O questionário aplicado ao ALI serviu como elemento extra para auxiliar a compreensão das respostas dadas pelos empresários entrevistados. Ele possibilitou uma melhor compreensão do funcionamento prático do programa ALI, do papel do

ALI e do papel do empresário e das dificuldades enfrentadas pelos ALIs. O principal resultado obtido por meio dessa entrevista foi a obtenção de dados que contribuíram para entender o cenário no qual as empresas estão inseridas.

Os resultados com maior diferença percentual entre as empresas estão relacionados ao fundamento de pensamento sistêmico. O resultado referente à Academia Any Shirley foi de 50%, já o do restaurante China Sushi foi de 100%, essa diferença se deu devido à falta de aplicação de um instrumento que demonstrasse o modelo de negócio na empresa.

O fundamento de geração de valor é o que mais expressa a percepção dos entrevistados quanto à implantação do MEG devido ao teor da questão do instrumento que está atrelada ao tema “resultados”. Ambas empresas tiveram respostas positivas por parte dos entrevistados em relação à clareza com que eles enxergam os resultados de suas empresas.

A relevância do papel exercido pelas MPEs no Brasil, a conhecida falta de instrução e a pouca experiência dos pequenos empresários são fatos de elevada importância da atuação do SEBRAE. É possível compreender que o programa de ALIs tem uma demanda real e que foi uma forma que o SEBRAE encontrou de estabelecer contato com os pequenos empresários, os quais são seus principais clientes. No entanto, a sistematização do programa é questionável devido ao alto número de empresas acompanhadas por cada ALI, mesmo que o objetivo não fosse que o agente colocasse em prática as ações propostas nas empresas. Esse questionamento é validado pelas respostas coletadas por meio do questionário aplicado ao ALI e também pelo fato de o SEBRAE ter feito uma redução desse número após a reestruturação da última versão do programa. Ao serem questionados se determinadas ações foram colocadas em prática e documentadas, todos os empresários responderam em algum momento que “Sim, porém não foram documentadas”, essas respostas revelam as dificuldades citadas.

A falta de conhecimento técnico por parte dos empresários entrevistados, reiterado pela fala do ALI entrevistado que julgou essa falta de conhecimento como uma das principais dificuldades durante sua atuação, foi observada pelo entrevistador por meio da dificuldade que os respondentes tiveram para compreender termos técnicos básicos de gerenciamento bem como expressões presentes no instrumento de pesquisa. O ALI relata no questionário: “dificuldade de atuação devido à falta de

comprometimento dos empresários participantes e o baixo nível de instrução em relação a conhecimentos técnicos de gestão”.

Carência de soluções básicas de gerenciamento puderam ser identificadas ao se analisar a natureza gerencial da maioria das ações propostas às empresas durante o programa, como implantação de sistema gerencial para que o controle e gerenciamento, inclusive de caixa, não fosse mais feito à mão, bem como a busca pela determinação do público-alvo que não era claramente conhecido.

Quanto ao processo de implantação do MEG, tanto o ALI quanto os empresários relataram que houve diagnóstico dos pontos críticos e definição de ações para mudança e acompanhamento sistematizado dessas ações. A implementação realizada está alinhada ao conceito do SEBRAE: a implantação de um modelo de gestão estratégica “é a fase de realização dos objetivos por meio da execução das estratégias. Assim, faz-se o monitoramento sistemático das ações, medindo e verificando se as metas estão sendo alcançadas conforme estipulado” (SEBRAE, 2018). Também está alinhada com a seguinte afirmação: “Estratégias podem ser encaradas como afirmações *a priori* para orientar providências ou resultados *a posteriori* de um comportamento decisório real.” (MINTZBERG, 2006, p. 21).

A implantação de um modelo de gestão estratégica propicia a avaliação da estratégia e dos planos de ação que foram colocados em prática. Os empresários participantes terão a possibilidade de rever o que foi feito, de acordo com o conceito de Rumelt (2006) sobre avaliação estratégica, e poderão rejeitar, modificar ou ratificar os planos.

Apesar de não ter sido implantado de forma total, o MEG foi adaptado às condições de execução do ALI atuante. Deve-se levar em consideração a alta demanda de empresas para o mesmo agente e as dificuldades encontradas na implantação, devido ao nível de conhecimento dos empresários e a necessidade de um comprometimento alto dos mesmos com a execução pontual das ações propostas. Apesar das dificuldades, a implantação estudada cumpriu com o objetivo do programa ALI descrito na fig. 6, proporcionando resultados positivos para as empresas e também inovação, já que apontou práticas que não eram utilizadas. Também é possível a reafirmação da informação disponibilizada pela FNQ (2013) quanto à capacidade de sobrevivência no mercado e melhoria da competitividade de uma organização, são diretamente influenciadas pelo planejamento estratégico que

também contribui para que os colaboradores ajam em conformidade com os objetivos estratégicos da empresa.

É possível comparar as organizações quanto ao nível de implantação observado em cada uma. Uma possível justificativa para percentual de implantação no restaurante China Sushi ser superior ao da academia Any Shirley, seria que o restaurante participou do programa no período de sua concepção como empresa. O China Sushi não tinha modelo de negócio, perfil de clientes e modelo estratégico definidos. No entanto, a academia Any Shirley está no mercado há mais de duas décadas e já possui um modelo de negócio consolidado. Por isso, houve muito mais a ser implantado no restaurante.

As duas empresas participantes necessitaram de soluções gerenciais. No entanto, ambas passaram a possuir recursos que as possibilitam rever suas estratégias e questionar seus resultados em momentos de tomada de decisão. A implantação do MEG gerou a possibilidade de manutenção da estratégia por meio das ferramentas do modelo.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

Deste modo, respondendo ao problema formulado inicialmente, foi possível analisar o impacto da implantação do MEG nas empresas estudadas. O impacto foi positivo, no entanto houve uma abordagem mais gerencial que de inovação pelo fato de as empresas serem pouco estruturadas no âmbito gerencial e essa estruturação ser necessária para a implantação de inovações mais arrojadas. Por outro lado, considerando que inovação é trazer novas práticas, não se pode afirmar categoricamente que não houve inovação. As ações atingiram os principais pontos críticos das empresas observados pelo agente. Também foi possível compreender que o programa de ALIs não tem como proposta um acompanhamento com ações realizadas pelo agente e sim propostas por ele e realizadas pelo empresário, o que requer o comprometimento deste empresário.

A relevância desse estudo é considerável, pois houve análise de impactos gerados por meio de um programa desenvolvido por uma instituição (SEBRAE) que, por ser paraestatal, recebe recursos públicos para o desenvolvimento de suas ações. Ademais é uma instituição que promove a educação de empresários para o desenvolvimento de organizações.

O estudo em questão pode ser útil para desenvolvimento de pesquisas quanto à relação do nível de conhecimento técnico dos empresários e o desenvolvimento de suas empresas ou acompanhamento das empresas participantes do programa ALI após sua reformulação. O método utilizado para quantificar a implantação pode ser aperfeiçoado e incorporado como apoio à avaliação da implantação em futuras pesquisas.

As limitações da pesquisa se dão pelo método de estudo comparativo que não permite que os resultados sejam generalizados e também por terem sido realizados em apenas uma região administrativa do DF.

Finalmente, os objetivos da pesquisa foram alcançados, porém o tema de pesquisa não foi esgotado, gerando uma contribuição científica a respeito do tema e, concomitantemente, variadas possibilidades de pesquisas que deem continuidade e desdobramentos ao assunto estudado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor. DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO. **As Pequenas e Microempresas no Brasil**. 2000, p. 7, Rio de Janeiro, Antonio Everton Chaves Junior. Acessado em: <http://cnc.org.br/sites/default/files/arquivos/aspequenasemicriempresas.pdf>

ENDEAVOR. Endereço eletrônico: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/5-forcas-de-porter/>

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Novo Modelo de Excelência de Gestão (MEG) – Guia de Referência 21ª Ed. - FNQ**. Livro eletrônico. Versão Digital (PDF). Disponível em: <http://fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>. Dezembro/2016

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Modelo de Excelência de Gestão (MEG) - FNQ**. Livro eletrônico. Versão Digital (PDF). Disponível em: <http://fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>. 2015.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2013, Jairo Martins, superintendente-geral da Fundação Nacional da Qualidade. artigo eletrônico <http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/o-planejamento-como-ferramenta-para-a-sobrevivencia-do-seu-negocio>

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Planejamento estratégico**. 09/03/2016. Arquivo eletrônico. Disponível em: http://www.mettodo.com.br/ebooks/FNQ_Planejamento_estrategico.pdf

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Sistema de Indicadores - FNQ**. Livro eletrônico. Versão Digital (PDF). Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Gestão para excelência – Um guia completo para implementar na empresa - FNQ**. Livro eletrônico. Versão Digital (PDF). Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 200 p.

GOUVEIA Jr., A. **O Conceito De Modelo E Sua Utilização Nas Ciências Do Comportamento: Breves Notas Introdutórias**. Rev. Estudos de Psicologia, PUC -Campinas, v. 16, n. 1, p. 13-16, janeiro/abril 1999.

HURST, D. K. **Strategy. Strategy+Business**, 4th quarter, 2001.

KAPLAN, ROBERT S. **A estratégia em ação: balanced scorecard** / Robert S. Kaplan, David P. Norton. Tradução: Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. – Rio de Janeiro: Campus 1997. Disponível em: https://kupdf.net/download/kaplan-e-norton-estrategia-em-acao-balanced-scorecard-pdf_58ca9ce0dc0d60d70b33902d_pdf

KAPLAN, ROBERT S., NORTON, DAVID P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7ª reimpressão.

MIKE KENNERLEY, ANDY NEELY, CHRIS ADAMS, (2003) "**Survival of the fittest: measuring performance in a changing business environment**", **Measuring Business Excellence**, Vol. 7 Issue: 4, pp.37-43, <https://doi.org/10.1108/13683040310509304>

MINTZBERG, H. **O processo da estratégia**. 4ª Ed. 2006. O processo da estratégia [recurso eletrônico]: conceitos, contextos e casos selecionados / Henry Mintzberg, ... [et al.]; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Artmed, 2007.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND B., LAMPEL J. **Safári da Estratégia**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman. 2010.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Bookman, São Paulo, 2007. Acessado em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=1De7yPNT9s0C&oi=fnd&pg=PA9&dq=implementa%C3%A7%C3%A3o+planejamento+estrat%C3%A9gico&ots=yR1Qcvj94l&sig=IQK6zvURnMj1cMSlxSeZK2mAnj0#v=onepage&q=implementa%C3%A7%C3%A3o%20planejamento%20estrat%C3%A9gico&f=false>

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, H. J. **Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras**. FGV. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1995, p. 24-25.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>. Acessado em 11 de junho de 2019.

PORTER, M. **How competitive forces shape strategy**. Harvard Business Review. Boston, March-April, 1979.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. - 14 reimp. – São Paulo: Atlas, 2012.

RUMELT, Richard R. **Avaliando a estratégia empresarial**. Capítulo 3, item 3.2 in O processo da estratégia. Organização de Henry Mintzberg, Joseph Lampel, James Brian Quinn e Sumantra Goshal. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha, 4ª. Edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

SEBRAE NACIONAL. 17/01/2018. Artigo eletrônico.
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-e-implementar-estrategias-empresariais,b99c634889357510VgnVCM1000004c00210aRCRD>

SEBRAE Paraná 07/03/2018 Artigo eletrônico
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/pensamento-estrategico,99554c2549a9d510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=tema&codTema=7>

SEBRAE. **MANUAL DOS CADERNOS DE INOVAÇÃO EM PEQUENOS NEGÓCIOS.**, 2015, pg. Acessado em :
[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/ed572fbf8e1db5f8ce1964cb4ad92775/\\$File/5778.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/ed572fbf8e1db5f8ce1964cb4ad92775/$File/5778.pdf). 01 de novembro de 2018

SEBRAE. **Perguntas frequentes sobre o programa ALI**. 2019. Acessado em:
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/perguntas-frequentes-sobre-o-programa-ali,07f5b0927bf09410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. 29 de maio de 2019

SEBRAE. Endereço eletrônico:
<http://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário Aplicado ao Agente Local de Inovação Respondente: Mateus Dias Gomes

- 1) Qual sua idade e formação acadêmica?

Mateus tem 28 anos e é formado em Desenho Industrial pela Universidade de Brasília.

- 2) Qual período você atuou como Agente Local de Inovação do SEBRAE?

A atuação dele no programa de Agentes locais de Inovação do SEBRAE iniciou com 30 dias de treinamento em outubro de 2015 e atuação efetiva até outubro de 2017. Mateus ressalta que participou do penúltimo ciclo do programa, levando em consideração que o ciclo atual está em execução na data desse trabalho.

- 3) Quantas empresas você acompanhava?

Mateus fez acompanhamento do total de 50 empresas nas regiões administrativas do Distrito Federal: Gama, Santa Maria e Recanto das Emas.

- 4) Quanto tempo durou o acompanhamento com as empresas?

O acompanhamento com as empresas durou do início ao fim da atuação de Mateus como ALI, ou seja, de outubro de 2015 a outubro de 2017

- 5) Os encontros com os empresários tinham qual frequência?

Devido ao grande número de empresas acompanhadas por ele, os encontros *in loco* nas empresas participantes eram em média quinzenais ou mensais, ficando a cargo de cada ALI a gestão dessa frequência, porém sendo esta a recomendada.

6) Qual a relação do Programa de ALI com o Modelo de Excelência de Gestão?

Os ALI's eram orientados a seguir o passo a passo do MEG ou podiam escolher outras metodologias para levar inovação às empresas?

O programa de Agentes Locais de Inovação tem relação direta com o MEG. A metodologia ensinada durante o treinamento dos ALIs, os materiais disponibilizados, as orientações e passo a passo de implantação de medidas inovadoras são advindas do MEG. Os agentes locais de inovação participaram de um curso de formação de 1 mês que acontecia de segundas as sextas-feiras de 8h00 às 18h00 para que aprendessem sobre o MEG e sobre a atuação do SEBRAE. Os ALI, então, não tinham a liberdade de escolher outras metodologias de atuação nas empresas participantes.

Quanto ao nível de implantação do MEG, Mateus relata que ficava a cargo do ALI perceber as intervenções prioritárias para cada empresa e criar ações baseadas no fundamento correspondente. Não era determinado o nível de implantação.

7) Quais as principais dificuldades enfrentadas na implantação do MEG nas empresas?

Segundo Mateus, o ALI tem a função de por meio do MEG fazer diagnósticos mais voltados à inovação do que à gestão em si, porém na prática foram

encontradas nas empresas muitas lacunas de gestão, que impossibilitavam um trabalho eficaz em inovação, então por diversas vezes foi necessário desenvolver soluções básicas gerenciais antes de soluções de diferenciação e inovação.

Mateus também ressalta a dificuldade de atuação devido à falta de comprometimento dos empresários participantes e o baixo nível de instrução em relação a conhecimentos técnicos de gestão. Ele relata que ao conversar com outros ALI de regiões administrativas do DF mais desenvolvidas economicamente, pôde perceber que o alcance dos objetivos do programa nessas regiões se dava de forma mais efetiva.

8) Qual era o papel do empresário participante do programa?

O empresário tem um papel ativo. O ALI não é um consultor que implementa todas as ações propostas após os diagnósticos, e sim alguém que orienta as ações fazendo o diagnóstico em conjunto com o empresário, propondo planos de ações, definindo os participantes das ações as quais devem ser lideradas e supervisionadas pelo empresário.

O empresário participante também tem o papel de receber o ALI em sua empresa, apresentar a empresa a ele, fornecer informações, definir prioridades juntamente com o ALI e seguir os direcionamentos do Agente.

9) Ao seu ver, quais as principais mudanças observadas nas duas empresas participantes dessa pesquisa?

Na empresa do ramo alimentício a definição de proposta de valor fez com que o diretor compreendesse melhor o próprio negócio, conseguisse tomar decisões assertivas quanto ao negócio e percebesse ações que fugiam à

proposta. A reformulação da identidade visual e do ambiente mudaram percepção do cliente quanto à marca. A contratação de equipe especializada para reformulação do produto e do serviço repercutiu em aumento de receita e consequentemente em aumento da equipe. A definição de missão, visão e valores ajudaram na mudança da cultura organizacional orientando-a à inovação.

Na academia, a principal mudança foi: a criação de ferramenta de análise de satisfação dos clientes ajudou a equipe a mudar a cultura e atendimento, e na avaliação de desempenho das equipes.

Apêndice B – Questionários Aplicados aos Empresários

Respondente: Lilian – Proprietária do restaurante China Sushi

1) Alguma ferramenta que detalha o modelo de negócio (demonstrando como as partes se relacionam) foi aplicada?

Foi feito um canvas para que os próprios donos compreendessem o modelo de negócio de forma mais detalhada.

2) Indicadores foram criados? Em caso positivo: a relação entre eles é conhecida?

Sim, indicador de satisfação do cliente. A entrevistada não lembrou nenhum outro ao responder.

3) Você conseguiria citar quem são as partes interessadas do seu negócio? Em caso positivo: Você possui essas informações documentadas?

Sim. A entrevistada consegue dizer quem são seus fornecedores, clientes, colaboradores, parceiros, porém não tem essas informações documentadas.

4) Quais são os meios de contato com as partes interessadas (clientes, fornecedores e colaboradores)? Houve mudança ou implementação de novos meios?

Fornecedores são contatados por telefone e correio eletrônico. Clientes tem acesso por telefone e redes sociais. Os colaboradores tem como principal canal de comunicação as reuniões mensais.

5) Você consegue descrever precisamente o público alvo da empresa e a estratégia de atuação dela?

Sim. Eles possuem um público alvo bem definido, após pesquisa feita durante o programa ALI

6) Houve alguma mudança de fornecedor ou mudança no serviço de fornecimento após a implantação do MEG? Explique

Sim. Houve expansão da carteira de fornecedores e o serviço mudou completamente e foi o que proporcionou o crescimento e consolidação da empresa, pois deixaram de servir comida japonesa “*a la carte*” e passaram a prestar o serviço de rodízio, se tornando o único restaurante de culinária japonesa com essa modalidade na cidade.

7) De que forma foi passado aos colaboradores as mudanças implantadas?

Sempre por meio de reuniões para alinhamento das novas práticas.

8) Treinamentos, avaliação de desempenho, reconhecimento e clima organizacional: algum desses pontos sofreram intervenção? Quais?

Sim. Treinamentos de atendimento ao cliente, e treinamentos de técnicas de culinária oriental. Não tem avaliação de desempenho e de clima formalizadas.

9) Foi realizado algum tipo de mapeamento (diagnóstico) dos principais pontos de melhoria e as ações propostas para cada um? foi documentado?

Sim. Foi feito diagnóstico com os principais pontos fracos e os respectivos planos de ação. Sim, foi documentado e acompanhado.

10) Houve definição das pessoas e suas respectivas tarefas envolvidas em cada ação de melhoria?

Sim. Cada plano de ação tinha definido seus envolvidos.

11) levantadas as necessidades de novos conhecimentos a serem adquiridos pela equipe? Quais?

Sim. Os treinamentos de atendimento ao cliente e técnicas de culinária oriental foram ministrados devido esse levantamento de necessidades.

12) Algum Bechmarking foi realizado?

Sim, porém de forma subjetiva, houve implantação de boas práticas, porém não específicas de alguma outra empresa.

13) Colocou-se em prática alguma inovação? qual?

Sim, a informatização do sistema de controle e gerenciamento e o serviço de rodízio.

14) Como foi feita a gestão das ações de mudanças para que todos os envolvidos colaborassem?

Por meio de acompanhamento dos planos de ação e reuniões periódicas com os colaboradores

15) A revisão das ações, imprevistos e replanejamentos foram encarados de que forma?

Sempre realinhados com a equipe durante as reuniões

16) A missão, visão e valores da empresa foram definidos ou redefinidos? Houve documentação?

Sim, houve documentação

17) Como o MVV foi comunicado internamente?

Sempre por meio das reuniões

18) Houve definição de boas práticas e condutas? Houve documentação?

Houve, porém não documentado.

19) Os colaboradores foram incentivados a debater ou expor sua opinião quanto à cultura organizacional? De que modo?

Sim. Durante as reuniões

20) Foram levantados os pontos fracos e fortes da empresa e estratégias para posicionamento no mercado?

Sim, por meio de matriz SWOT

21) Foram definidos cenários e metas de curto, médio e longo prazo? Foi documentado?

Sim. Foi documentado, porém a entrevistada não se recorda o que foi definido

22) Houve seleção de pessoas com potencial para sucessão?

Não. Uma possível sucessão é feita de maneira informal, porém a entrevistada relata que tem baixa rotatividade de colaboradores e que esporadicamente alguma sucessão acaba acontecendo.

23) Foi feita alguma intervenção da gestão financeira da empresa? Qual?

Sim, o sistema de informação e gerenciamento implantado tem módulo de gestão financeira que facilita o controle e emite relatórios. Houve também a contratação de um contador que presta serviço de contabilidade e gestão.

24) Houve implantação de algum sistema de gestão e monitoramento?

Sim.

25) Alguma mudança visando a contribuição com o meio ambiente foi implantada?

Apenas a conscientização dos colaboradores quanto ao desperdício de água e alimentos

26) Houve desenvolvimento de algum projeto social ou contribuição com projetos desse tipo?

Não

27) Foi realizado o desenho ou redesenho dos principais processos da empresa? Foi documentado?

Não

28) Foi definida ou redefinida a estrutura organizacional? (cargos, quadro de pessoal, responsabilidades)

Não

29) Foi lançado algum novo produto ou serviço? Se sim, como se deu a definição do que seria lançado e a forma de lançamento?

Sim. O atendimento por meio de rodízio. Foi estudada sua viabilidade financeira e caráter inovador, visto que não havia concorrentes nesse modelo. O lançamento e divulgação foram feitos por meio de redes sociais da Web e promoção com preço especial.

30) Houve implantação ou mudança de algum sistema de informação? Os relatórios de informações gerados pelo sistema contribuem para as tomadas de decisão gerenciais?

Sim. Os relatórios contribuem para as decisões dos empresários e do contador.

31) Você consegue enxergar de forma clara e objetiva os resultados da empresa relativos ao financeiro, ambiental, social, aos clientes, aos colaboradores e aos processos? Você possui ferramentas que te auxiliam nessa tarefa?

Sim. A entrevistada relata que tem visão clara acerca dos resultados da empresa. Diz também que o sistema de informação ajudou muito e que a orientação do contador também.

Quanto a visão em relação aos clientes, ela relata que conhecer o público e dar abertura para opinião deles facilitou a tomada de decisões assertivas.

31) Você já fez algum curso no SEBRAE?

Não. Meu primeiro contato com SEBRAE foi pelo programa ALI

Questionário Aplicado aos Empresários

Respondente: Any Shirley – Proprietária da academia Any Shirley Fitness

1) Alguma ferramenta que detalha o modelo de negócio (demonstrando como as partes se relacionam) foi aplicada?

Não

2) Indicadores foram criados? Em caso positivo: a relação entre eles é conhecida?

Sim, indicador de satisfação do cliente, clientes ativos e total de clientes. A relação é conhecida.

3) Você conseguiria citar quem são as partes interessadas do seu negócio? Em caso positivo: Você possui essas informações documentadas?

Sim. A entrevistada consegue dizer quem são seus fornecedores, clientes, colaboradores, parceiros, porém não tem essas informações documentadas.

4) Quais são os meios de contato com as partes interessadas (clientes, fornecedores e colaboradores)? Houve mudança ou implementação de novos meios?

Fornecedores são contatados por telefone e correio eletrônico. Clientes tem acesso por telefone, correio eletrônico e o aplicativo vinculado ao sistema de CRM da academia. Os colaboradores tem como principal canal de comunicação as reuniões de equipe.

5) Você consegue descrever precisamente o público alvo da empresa e a estratégia de atuação dela?

Sim. Eles possuem um público alvo bem definido e entrevistada o descreve fluentemente com precisão. Ela relata que uma pesquisa desenvolvida pelo

ALI possibilitou a melhor compreensão do público-alvo e da opinião desse público sobre a empresa.

6) Houve alguma mudança de fornecedor ou mudança no serviço de fornecimento após a implantação do MEG? Explique

Não

7) De que forma foi passado aos colaboradores as mudanças implantadas?

Sempre por meio de reuniões para alinhamento das novas práticas.

8) Treinamentos, avaliação de desempenho, reconhecimento e clima organizacional: algum desses pontos sofreram intervenção? Quais?

Sim. Treinamentos de atendimento ao cliente para a equipe da recepção. Os professores tem reconhecimento com premiações para os que obtiveram melhor desempenho.

9) Foi realizado algum tipo de mapeamento (diagnóstico) dos principais pontos de melhoria e as ações propostas para cada um? foi documentado?

Sim. Foi feito diagnóstico com os principais pontos fracos e os respectivos planos de ação. Sim, foi documentado e acompanhado.

10) Houve definição das pessoas e suas respectivas tarefas envolvidas em cada ação de melhoria?

Sim. Cada plano de ação tinha definido seus envolvidos.

11) levantadas as necessidades de novos conhecimentos a serem adquiridos pela equipe? Quais?

Sim. Atendimento ao cliente para a equipe da recepção.

12) Algum Bechmarking foi realizado?

Não

13) Colocou-se em prática alguma inovação? qual?

Sim, implantação do sistema de informação de controle e gerenciamento que antes era feito por meio de planilhas em Excel. Aplicativo atrelado ao sistema que permite a comunicação com o cliente, acesso do cliente ao seu plano de exercícios, e que fornece dados para o CRM (Custom Relatioshio Management).

14) Como foi feita a gestão das ações de mudanças para que todos os envolvidos colaborassem?

Por meio de acompanhamento dos planos de ação e reuniões periódicas com os colaboradores

15) A revisão das ações, imprevistos e replanejamentos foram encarados de que forma?

Sempre realinhados com a equipe durante as reuniões mensais

16) A missão, visão e valores da empresa foram definidos ou redefinidos? Houve documentação?

Sim, houve documentação e a construção foi feita em conjunto com os colaboradores

17) Como o MVV foi comunicado internamente?

Por meio das reuniões com os colaboradores

18) Houve definição de boas práticas e condutas? Houve documentação?

A empresa já possuía manual de boas práticas documentado e distribuído para os colaboradores.

19) Os colaboradores foram incentivados a debater ou expor sua opinião quanto à cultura organizacional? De que modo?

Sim. Durante as reuniões

20) Foram levantados os pontos fracos e fortes da empresa e estratégias para posicionamento no mercado?

Sim, por meio de matriz SWOT

21) Foram definidos cenários e metas de curto, médio e longo prazo? Foi documentado?

Sim. Foi documentado.

22) Houve seleção de pessoas com potencial para sucessão?

Não

23) Foi feita alguma intervenção da gestão financeira da empresa? Qual?

Sim, o sistema implementado possui módulo de gestão financeira com emissão de relatórios gerenciais que auxiliam na gestão.

24) Houve implantação de algum sistema de gestão e monitoramento?

Sim. Um sistema específico para academia que possui módulos de gerenciamento das atividades meio e das atividades fim.

25) Alguma mudança visando a contribuição com o meio ambiente foi implantada?

Não

26) Houve desenvolvimento de algum projeto social ou contribuição com projetos desse tipo?

Sim. Campanhas de arrecadação de suprimentos para doação a instituições que desenvolvem trabalhos sociais.

27) Foi realizado o desenho ou redesenho dos principais processos da empresa? Foi documentado?

Não. Não houve desenho ou redesenho dos processos.

28) Foi definida ou redefinida a estrutura organizacional? (cargos, quadro de pessoal, responsabilidades)

Não. A estrutura se manteve.

29) Foi lançado algum novo produto ou serviço? Se sim, como se deu a definição do que seria lançado e a forma de lançamento?

Foram lançadas promoções temáticas relacionadas as datas comemorativas do calendário comum.

30) Houve implantação ou mudança de algum sistema de informação? Os relatórios de informações gerados pelo sistema contribuem para as tomadas de decisão gerenciais?

Sim. Os relatórios contribuem para as decisões gerenciais e operacionais.

31) Você consegue enxergar de forma clara e objetiva os resultados da empresa relativos ao financeiro, ambiental, social, aos clientes, aos colaboradores e aos processos? Você possui ferramentas que te auxiliam nessa tarefa?

Sim. A entrevistada relata que conhecer o público alvo e possuir relatórios gerencias atualizados contribuiu bastante para que ela pudesse enxergar os

resultados da empresa. O sistema implantado é a principal ferramenta auxiliadora.

32) Você já fez algum curso no SEBRAE?

Sim. Cursos de gestão financeira e gestão de equipes.

Apêndice C – Consentimento dos respondentes

